

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА ПОПАРНОГО СРАВНЕНИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ ОПТИМАЛЬНОГО ВАРИАНТА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

*Курашова Анна Андреевна,
Лебедева Дарья Владимировна*

Статья посвящена интеграции рейтинговой методики попарного сравнения трех ключевых факторов финансово-хозяйственной деятельности: снижение себестоимости, обновление основных производственных фондов, расширение ассортимента продукции в механизм принятия управленческого решения по стимулированию наиболее существенного среди них, с учетом значимости всех трех факторов и принимаемых ограничений. Авторами проводится оценка принятия решений по управлению ключевым фактором развития организации, опираясь на методику Николаевой Е.В. и выбранных ключевых факторах.

Ключевые слова: управленческое решение, дерево целей, попарное сравнение, снижение себестоимости, обновление производственных фондов, расширение ассортимента продукции.

JEL коды: M 200, M 410, O 320.

Современные управленческие механизмы достаточно часто базируются на методиках, одним из этапов реализации которых являются количественные индикаторы, предполагающие выбор альтернативы. При этом, в ряде случаев возникает нечеткость формирования оценочного показателя, либо неаргументированность его применения в алгоритме принятия решений. Для того, чтобы устранить такого рода проблемы, в статье предлагается интегрировать предложенный Е.В. Николаевой метод попарного сравнения с указанием весовых показателей значимости ключевых факторов финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации в пятиэтапную методику принятия управленческого решения, основанную на дереве целей. Для иллюстрации механизма интеграции методики Е.В. Николаевой авторами данной статьи, в качестве ключевых факторов финансово-хозяйственной деятельности современной коммерческой организации были выбраны три: снижение себестоимости, обновление производственных фондов, расширение ассортимента продукции.

Основываясь на методе логической индукции, изложение предлагаемого авторами механизма интеграции количественной методики оценки в выборе управленческого решения будем рассматривать пошагово. Изначально дадим характеристику современных категорий, используемых в описании процесса принятия управленческих решений. Затем опишем традиционный для теории и практики отечественного менеджмента, научно-обоснованный метод дерева целей и произведем выбор трех ключевых факторов финансово-хозяйственной деятельности современной коммерческой организации и, основываясь на этом выборе, построим дерево целей, для его использования в дальнейшей количественной оценке. В заключении проведем оценку принятия решения по управлению ключевым фактором развития организации, базируясь на методике Е.В. Николаевой и трех выбранных нами

факторах.

Характеристика современных категорий, используемых в описании процесса принятия управленческих решений

Согласно системному подходу к управлению, управленческая система состоит из множества взаимосвязанных элементов, которые, взаимодействуя, обеспечивают функционирование и развитие системы. Немаловажная роль в этой системе принадлежит управленческому решению, которое определяет дальнейший вектор развития, приоритетные направления и, в итоге – успех организации.

В современном менеджменте управленческое решение представляет собой центр управленческого процесса, именно оно выполняет функцию «поворотной точки» в технологиях управления. Поэтому дискуссии о методологии и идеологии принятия управленческих решений считаются одними из актуальных проблем в исследованиях управленческой системы.

На сегодняшний день опубликовано огромное количество научных трудов, посвященных проблемам разработки и принятию рациональных управленческих решений. Существенный вклад в данную тему внесли такие ученые, как Альшин В., Брагин Н., Дынкин А., Казанцев А., Фатхутдинов Р., Щербаков В. и многие другие.

Как известно, управленческие решения - это волевой акт субъекта управления, включающий в себя цель, программу действий, направленных на преодоление проблемы. Данное определение управленческого решения обращает внимание на сочетание реактивности и проактивности при выборе управленческого решения на альтернативной основе и организации выполнения решений для достижения поставленных целей.

Реактивность принятия управленческих решений заключается в своевременном решении «острых» вопросов руководителем. Планировочные действия осуществляются как перед началом работ, так и на протяжении их исполнения. Главной причиной изменения задуманного является отсутствие ясных целей и нестабильность внешней среды.

Проактивность - это способность руководителя предугадывать, а также оказывать влияние на среду, в которой зарождается или возникает проблемная ситуация. Иногда руководителю необходимо спровоцировать проблемную ситуацию для дальнейшего развития компании в целом.

Альтернативность принятия управленческого решения - это процесс выявления и анализа различных способов решения проблемы, направленный на выбор и утверждение лучшего варианта. Альтернативность принятия решений - это выбор между возможностью совершать или не совершать.

Принятие управленческих решений играет важную роль для продуктивной и эффективной работы организации. Достаточно часто руководители перекадывают свою ответственность на подчиненных. Благодаря делегированию полномочий минимизируются временные затраты руководителя, но существует большая вероятность искажения первоначального смысла, который изменяет целевую ориентацию.

Идеология принятия управленческих решений состоит из нескольких этапов:

- 1) Выделение цели. Данный этап должен включать в себя области рационального расчета, а также затрагивать сферу морально-этических ценностей.
- 2) Подготовка к разработке управленческих решений. На данном этапе необходимо проанализировать ситуацию в целом и разработать оценочную систему.

3) Принятие управленческого решения, анализ полученного результата. Данный этап характеризуется коллективной экспертной оценкой, разработкой плана действия для достижения выделенной цели и анализом полученного результата.

В свою очередь, методологию принятия управленческих решений можно рассмотреть как последовательную реализацию 5 этапов:

- 1) выявление проблемной ситуации;
- 2) ориентация, направленная на решение данной проблемы;
- 3) разработка альтернативных действий;
- 4) выбор из предложенных альтернатив;
- 5) контроль за выполнением.

Считается, что при данной последовательности вероятность выполнения работы качественно значительно повышается. Рассмотрим каждый этап по отдельности.

Первый этап предполагает выявление проблемы, определяет тип проблемы, а также причины ее возникновения.

Поиск причин проблемы - отдельный, методологически сложный вопрос, решение которого зачастую находится в зоне действия эвристических процедур. Единственное, чего следует придерживаться практически в любой ситуации - поступательного развертывания причин проблемы¹. Яркий пример данного действия - диаграмма Ишикавы, другим же является древо причин, который по праву считается одним из самых надежных методов. Данное древо выглядит достаточно просто для восприятия, на нем первоначально обозначается сама проблема, далее выделяются причины. Для более сложных и глубоких проблем древо может развиться до 4 или даже 5 уровней, использование «крайних» веток содержит инструменты, которые помогут в решении той или иной проблемы. Стоит отметить, что на первом плане, прежде всего, выступают управляемые факторы, и только потом некие источники неопределенности. На этом этапе крайне важно понять, насколько определена характеристика среды принятия решений или же все-таки необходимо разрабатывать сценарный подход.

На этапе ориентации направления на решение проблемы выделяют цели человека, принимающего решения и его склонности к использованию управленческих решений.

Третий этап является одним из самых трудоемких, где происходит определение альтернатив. При разработке управленческих решений необходимо иметь информацию о влияющих факторах и диапазоне их изменения.

Для определения альтернативных вариантов, сформированных для решения проблемной ситуации существуют 3 основные стратегии:

- 1) умеренная (при данной стратегии происходит сохранение базовых принципов организации);
- 2) консервативная (при данной стратегии используют точечные изменения в кадрах, маркетинге и в финансовой политике);
- 3) агрессивная (при данной стратегии главными задачами являются полное преобразование предприятия, уничтожение или подавление конкурентов).

Далее производится отбор альтернатив. Из нескольких наиболее оптимальных вариантов выбирают лучшую альтернативу. Лучшей альтернативой признается та, которая соответствует целям, которые планирует достичь предприятие при наименьших затратах.

¹ Николаева Е. В. Особенности транзакционных издержек российских корпораций в трансформируемой экономике: дис. ... канд. экон. наук. - Челябинск, 2008. - С.75.

От количества имеющихся данных выбор альтернатив для принятия управленческого решения может производиться в трех различных условиях:

- 1) условие достоверности – при данном условии известны будущие результаты каждой из альтернатив;
- 2) условие риска – существует определенная вероятность риска, результат можно спрогнозировать частично;
- 3) условие неопределенности – при данном условии невозможно предугадать потенциальный результат. Иными словами, менеджер знает, как решить данную проблему только теоретически.

Для каждого условия созданы подходы и методы для поиска наилучшего варианта решения.

Одним из наиболее легких методов принятия управленческого решения является использование одной и той же цели и системы ограничений, так как это предполагает простоту моделирования процесса решения. Но на практике все обстоит иначе, а именно: управленческие решения в большинстве случаев содержат в себе несколько целей, следовательно, нуждаются в альтернативных путях достижения целей.

На последнем этапе происходит контроль за выполнением решения. Самое важное в контроле - это выявление отклонений в реализации плана. Для этого может использоваться мониторинг, он проводится по принципу обратной связи, когда необходимо собрать, обработать и оценить полученную информацию на каждом этапе.

Во время проведения контроля первоначально поставленные цели могут модифицироваться, изменения связаны с полученной информацией. Иными словами, сущность контроля - это оперативное выявление и прогнозирование возможных отклонений от выполнения управленческих решений. Кроме того, в процессе контроля также выявляются основные причины данных отклонений.

На каждом этапе существует канал обратной связи, через который проходит корректировка принятых решений во время процесса разработки управленческих решений. Если при расчете альтернатив окажется, что некоторые оценочные показатели невозможно рассчитать, это означает, что необходимо пересмотреть все дерево целей, в общем.

Традиционный метод дерева целей для выбора трех ключевых факторов финансово-хозяйственной деятельности современной коммерческой организации

Наиболее эффективным методом для принятия многоцелевых управленческих решений является построение дерева целей, которое будет содержать в себе 3 уровня: цель решения, где ставится проблема, уровень целей, где расставляются приоритеты, уровень показателей, на котором выделяются определенные качественные и количественные измерители, способствующие достижению цели.

По мнению многих практиков, чтобы решить проблему любого уровня сложности достаточно представить три альтернативные цели, которые будут выражаться несколькими показателями, т.к. большое количество лишь приводит к неоправданному усложнению поставленной задачи.

При индивидуальном профиле лица, принимающего решения, возможна сравнительная оценка, но сравнительная оценка значимости целей второго уровня является затруднительной. Из существующих методик для данной оценки более пригодны методики, основой которых является балльная оценка, но существует значительный минус: данные

методики обладают линейной зависимостью между значимостью показателей.

Рисунок 1 иллюстрирует декомпозицию выбранной цели.

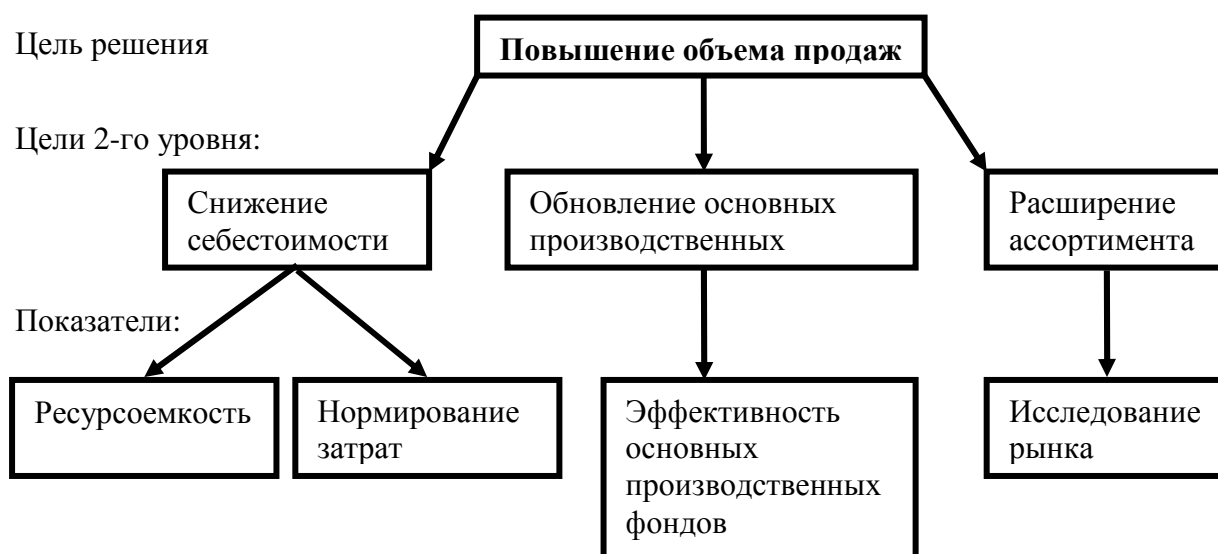


Рисунок 1. Дерево целей для повышения объема продаж

Оценка принятия решения по управлению ключевым фактором развития организации (на основе методики Е.В. Николаевой и трех выбранных нами факторах)

Проведем иллюстрацию использования попарного качественного сопоставления значимости показателей на примере цели «повышение объема продаж».

В данном случае, рассмотрим более детально метод парных сравнений, который переводит результат попарного качественного сопоставления значимости целей или показателей в общую оценку сравнительной значимости всех целей или показателей, «привязанных» к одной цели². Для этого используется метод Николаевой В.Е., который позволяет производить определенные операции. Данный метод основывается на сравнении объектов по определенному свойству.

Составляется таблица, в которой представляется качественное попарное сравнение альтернатив и соответствующие им количественные оценки.

Таблица 1.

Результат попарного качественного сопоставления значимости целей или показателей

Результаты	
Безусловно значимые	9/2
Существенно значимые	7/2
Значимые	5/2
Незначительно значимые	3/2
Равнозначны	1
Незначительно менее значимые	2/3
Менее значимые	2/5
Существенно менее значимые	2/7
Безусловно менее значимые	2/9

² Николаева Е.В. Особенности транзакционных издержек российских корпораций в трансформируемой экономике: дис. ... канд. экон. наук. - Челябинск, 2008.

Соответственно, следующим шагом является установление значимости каждой цели в результате их попарного сравнения или в результате сравнения между собой.

По методу Николаевой В.Е., производится экспертная оценка степени значимости из каждой пары сравниваемых целей. Результаты данного сравнения представлены в Таблице 2.

Таблица 2.

Результаты попарного сравнения целей и их количественные оценки

	Снижение себестоимости	Обновление основных производственных фондов	Расширение ассортимента
Снижение себестоимости	Равнозначны	Значимее	Незначительно значимее
Обновление основных производственных фондов	Менее значима	Равнозначны	Незначительно значимее
Расширение ассортимента	Незначительно менее значима	Незначительно менее значима	Равнозначны

В результате попарного качественного сопоставления критериев, представленных в Таблице 1, составим матрицу для определения сравнительной значимости целей. Результаты представим в виде Таблицы 3.

Таблица 3.

Матрица парных сравнений для определения сравнительной значимости целей

Цель	Оценка целей			Нормирование оценки			Σ	Вес
	Снижение себестоимости	Обновление основных производственных фондов	Расширение ассортимента	Снижение себестоимости	Обновление основных производственных фондов	Расширение ассортимента		
Снижение себестоимости	1	2,5	1,5	0,48	0,60	0,38	1,46	0,49
Обновление основных производственных фондов	0,4	1	1,5	0,19	0,24	0,38	0,81	0,27
Расширение ассортимента	0,66666667	0,66666667	1	0,32	0,16	0,25	0,73	0,24
Σ	2,07	4,17	4,00	1	1	1	3,00	1,00

На основании данной таблицы, нами построено дерево целей для повышения объема продаж предприятия с указанием сравнительной значимости целей и показателей (Рисунок 2).

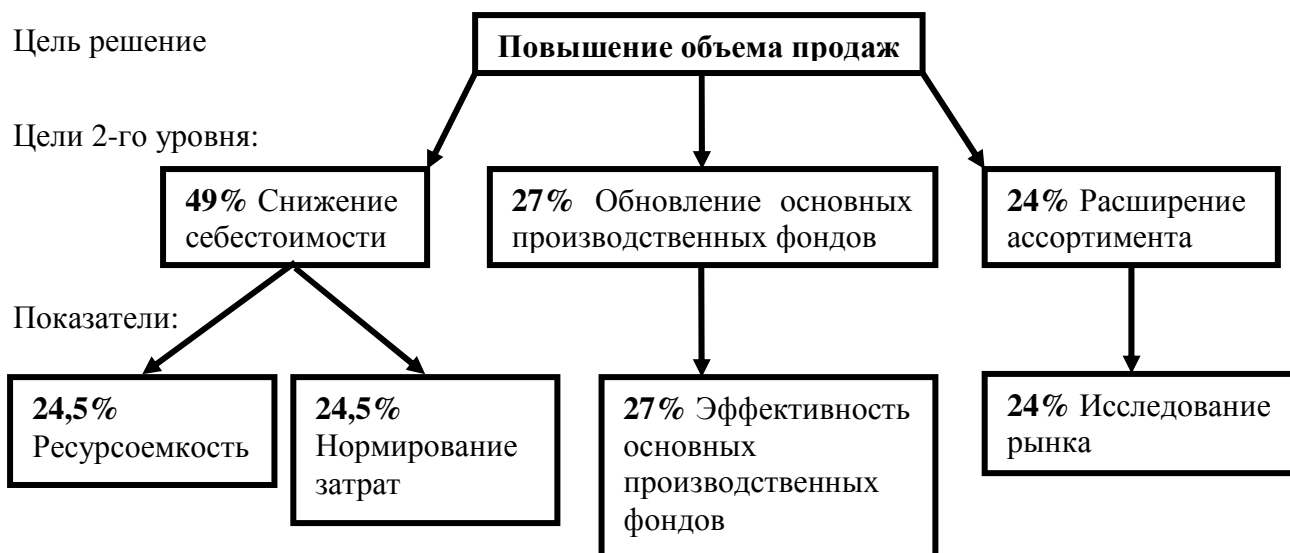


Рисунок 2. Дерево целей для повышения объема продаж предприятия с указанием сравнительной значимости целей и показателей

Как следует из Рисунка 2, наиболее высокий потенциал достижения цели повышения объема продаж зависит от снижения себестоимости за счет влияния обновления основных фондов и расширения ассортимента на повышение объема продаж (примерно равноценные: 27 и 24% соответственно).

Эффективность работы метода определяется во многом в зависимости от декомпозиции цели, а именно: насколько адекватно выстроена ее декомпозиция. Кроме того, уязвимость определяется субъективностью определения значимости в попарном качественном сопоставлении значимости целей или показателей. Не оспаривая практическую применимость данного метода, стоит заметить, что метод нуждается в дальнейшем развитии.

Список литературы

1. Николаева Е. В. Особенности транзакционных издержек российских корпораций в трансформируемой экономике: дис. ... канд. экон. наук. - Челябинск, 2008.
2. Николаева Е. В. Современные сетевые бизнес-системы как средство минимизации транзакционных издержек // Институциональная трансформация экономики: условия инновационного развития : сб. ст. по материалам III Междунар. науч. конф., г. Новосибирск, 24-26 окт. 2013 г. Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2013. – С. 45-50.
3. Глубкова Л.Г. Оценка и совершенствование действующей системы учета и бюджетирования бизнес-процессов в организации // «Вестник Алтайского государственного аграрного университета. - № 7 (117) - 2014 - С. 15-19.
4. Башкатова Ю.И., Решетько Н.И. Разработка конкурентной стратегии развития на основе сбалансированной системы показателей и классических моделей стратегического

менеджмента предприятия // Интернет-журнал «Науковедение» [Электронный ресурс]. - № 2 (21). - 2014. URL: <http://naukovedenie.ru/> (дата обращения: 20.12.2014).

5. Адамовская М.В., Шеметов П. В. Декомпозиция целей или построение дерева целей организации. - Новосибирск: Сибирский институт международных отношений и регионоведения. – 2013.

USE OF THE METHOD OF PAIRED COMPARISON FOR ACCEPTANCE OF OPTIMUM OPTION OF MANAGEMENT DECISION

Kurashova Anna Andreevna,

Peoples' Friendship University of Russia
117198, Moscow, Miklukho-Maklaya str., 6

Lebedeva Darya,

Moscow state institute of radio engineering, electronics and automatic equipment
119454, Moscow, Vernadsky Avenue, 78

Article is devoted to integration of a rating technique of paired comparison of three key factors of financial and economic activities: decrease in cost value, updating of the fixed business assets, expansion of the range of production in the mechanism of acceptance of management decision on stimulation of the most essential among them, taking into account the importance of all three factors and the accepted restrictions. Authors carry out a decision making assessment on management of a key factor of organization development, relying on E. V. Nikolaeva's technique and the chosen key factors.

Keywords: management decision, a tree is more whole, paired comparison, decrease in cost value, updating of business assets, expansion of the range of production.

JEL codes: M 200, M 410, O 320.